

日本記者クラブ「囲む会」

もの作りの「現場主義」

2006 年 4 月 21 日

スズキ株式会社
鈴木修会長

きょうはお招きをいただき、有り難うございます。主催者側から特に、発展途上国における自動車の進出をどう考えたかというようなことでお話がございましたので、そのあたりのお話から申しあげたいと思います。

私は昭和５３年(1978 年)に社長に就任しました。そのときは、私どもはオートバイ中心でございましたから四輪についてはドンジリというような状況でありました。

社長になりまして、一番最初に「どこの国でもいいから自動車で一番になれないだろうか」ということを考えたんです。そうすると従業員の士気も上がるだろうと。どうやったら一番になれるかと真剣に考えましたが、答えは案外簡単だったんです。自動車メーカーのない国へ行けば、１０台つくっても一番になれる、ということですね。それで、どこかやりたいということで、色々考えておりました。

インド進出のきっかけ

オートバイでタイに進出をしたりしたのが６７年ですから、オートバイでは随分古くから出ていたということはあったわけです。四輪で一番早かったのがパキスタンで、１９７５年です。そのときは私も初めてのことでもございましたから、直接交渉をしたりしておりました。

実は、パキスタンからの帰りの機内の新聞に、「インドで国民車構想」というのがあって、パートナーを募集しているという記事を部下が見まして、こういうのがありますよ、と報告を受けました。それですぐ申し込んだわけです。そうしたら期限切れでございまして、もう締め切った後だからダメだという話だったんですが、まあそこを何とかということでお願いをした、ということがインド進出のきっかけでありました。

インドの調査団は色々なメーカーさんを訪問されたようでございますけれども、私どもは「期限切れ」でございましたから、一番最後に会社へ来ていただくことになりました。それが８２年でございます。ところが私は、８１年に提携したばかりのＧＭとの話し合いのために訪米する予定が入っていて、調査団が工場を見に来られるときに日本にいないということで、アメリカへ出発するその日に、東京で調査団と話をしたんです。だんだん話が工場のレイアウトだとか、プレスショップをどうやってつくったらいいんだという細かな話になりまして、ホテルで黒板を借りてきて話をしたという思い出があります。「私はＧＭへ参りますから居ませんが、うちの工場も見てください」というふうなことで別れたんですが、私が帰ってきましたら、もう一度おまえに会いたいということで待っておられたものですから、浜松においでいただいた経緯がございます。

そんな話のときに工場の話が主になったわけですが、私自身入社早々に四輪工場建設をさせられた経験がありましたので、これが大変役に立ちました。物づくりというのはやっぱり現場へ行かなくちゃいかん、現場がわからないとだめだ、何か問題があったら現場へ行って解決、ということが身にしみていました。

それからコストというのは、部品をこうやったら安くなるんじゃないかと、形にみえてくるんですね。あるいは、軽くするためにどうしたらいいかとか、あるいは持ち運びの距離を縮めるためにどうやったらいいかとかいうようなことを現場でやっておると、非常にわかりやすく、すぐ効果が出てくるんですね。

そんなことで、現場で現物をみて、現実的な対応をするということで、物づくりはやっぱり現場にあるということを私、痛切に体験しておったものですから、インドの話し合いのときに、それが非常に役に立ったというふうに思っているわけです。

あとから聞いた話でございますけれども、なぜうちを選んだんだという話を調査団に聞いたら、「いや、もう、よその会社というのは社長さんも重役さんもみんな挨拶には出てくれたけど、名刺交換してお茶一杯飲んだら、あとは担当の部長が承りますから」といってみんなぞろぞろ引きあげちゃう。だけど、おまえのところはおまえが一番先に出てきて、腕まくりしてレイアウトから何から説明してくれたから、まあ見所があると思っておまえのところにしたんだ」という笑い話でございます。そんなことでインドの進出はやったわけです。

インドには、なぜ進出したんだと、いま BRICS とかということがいわれて、もてはやされていますけ

れども、その当時はそんな言葉があったわけじゃないですね。ゴールドマンサックスがいわれたということらしいんですけど、そんなことは後でできた話で、その当時は、なぜ出ていったかというと、私どもの車が小さい車であるということで市場にあっているのではないかと考えたことと、もう一つは、私どもに力がなかった、つまり自力で進出するほど金がありませんでしたから、どうしても合弁をやらなければいかん。合弁をやるには政府とやるのが一番安心だという思いでした。

大きな国の小さな車

こんなことでございまして、別に先見の明があったわけではなくて、「そこに山があるから登るんだ」というのと一緒で、大変大きな市場であるということと、面積が広いということ。国が広くて人口が多いというのは、あんまりクーデターのようなことは起こりにくい。というようなことは私も感じておったわけでございます。

それから、当時の首相はインディラ・ガンジーさん。インディラ・ガンジーさんの２人息子の１人のサンジャイ・ガンジーがやろうとしたプロジェクトを、彼が急死しましたから、お母さんが国民会議派を率いて政権にカムバックされたという機会を得て、自分の息子の遺志を何とか達成してやりたいということで国民車構想が浮かびあがった。そんなことで、大変熱心であったというようなことでもありました。

それからもう一つは、調査団と話をしたんですけれども、「私は日本人で、日本の経営しかやったことがないから、インドは知らない。カーストがあるとかなんとかいわれるけれども、何も知らないから、日本人による日本式の経営でいいですか。それをご一任いただきたい」ということを申しあげたところ、「いやもうみんなおまえに任せる」ということで、日本式経営でいいというお話だった。そういうお話でございましたからやりやすかったという点もあります。大きな信頼をいただいたということです。立ち上がりは非常にスムーズにいきました。

出資比率は最初は私どもが２６で先方が７４ですから、インド政府が初代の社長を出して、次は４０：６０になって、それから５０：５０にしたんです。

５０：５０になったときに、今度は日本側から社長を、インドからは非常勤の会長を指名するということになりました。当時のナラシマ・ラオ首相との会談で「おまえ、日本人を社長にするんだろうね」という話でございましたから、「いやいや私は、日本人を社長にしません」と。そうしたら「だれにするんだ」とおっしゃるから、「インド人にします」という話をした。だれだとおっしゃるから、「代表団のナンバーワンが社長をずっとやられましたが、高齢になり、いままで一緒にやってきたナンバーツーの男を社長にしたいと思う」ということで、インド人を私どもの指名の社長にしたわけです。そうしたら、ナラシマ・ラオさんが、いや、インド人を社長にするんだったら、もう政府側の会長はいいよという話になりまして、インド人の社長だけで政府の方は非常勤の役員を出しただけとなりました。そんな信頼を得てやったということが非常に大きかったと思うんですね。

こんなことでスタートして、そういう点ではインディラ・ガンジー首相の信任をいただいてやったということが成功のもとであったということでございます。

で、８３年に８４０台つくったんですが、一番困ったのは、ベンダーさん、部品メーカーさんが進出してくださらないということでした。その後、２万台、４万台、６万台、８万台、１０万台というテンポでつくっていこうという計画をいたしておりまして、５年後の８８年に計画通り１０万台つくったんですね。そうしたら、日本の部品メーカーさんが、ちょっとのぞき込んで、「おい、インドで車できるそうだな」、それなら出ようかというような状況が８８年ころの状況でありました。国産化率を５年間で９０％に、というような一つの計画を立てましたものですから、その辺が一番苦しかった。だから、後から出られた方は非常に楽だったと思いますね。

私どもの会社は可美村という村にありまして、浜松市と合併しまして今年が１５周年を迎えます。この村は、浜松市の中にあったんですね。なかなか合併しない。うちの従業員というのは、大体可美村の小学校を出て、可美村の中学を出て、浜松の高等学校を出て、スズキへ勤める、こういうパターンでご

ざいます。だから、修学旅行しか家をあけたことがないというぐらいの人たちばかり。大卒もどうだというと、浜松にある静岡大学の工学部出なんですね。やっぱり外へ出たことがない。

こういう人が多かったわけでございますから、外へ出ていくというのは本当に大変な決断をするぐらいの状況だったです。よく私も海外へ出かけていって、駐在員のみんなと話をしながら、可美村に生まれて可美村に没するよりも、新天地へ行って、世界の国をみるという幸せがあったというのは感謝しなさいといって、よく激励をしたわけでございます。

研修に力を入れる

インドネシアの話をしましょう。私もインドネシアとか、タイとかに参りまして、当時“エコノミックアニマル”というような言葉がはやった状況のところでございましたけれども、あれは実は、そのときにおける日本人の若い人たちの生活の仕方というのがやっぱりちょっとまずかったんではないのかな、ということを思いました。

それからまたパキスタンでは、いろいろ日本の話をしておったところ、「わかったか」と聞いたら「いや全然わからん」、「なぜわからんのだ」と言ったら、「おれは日本へ行ったことがないからわからないんだ」と。これはこたえましたねえ。「それはそうだ」というわけで、アジアの人を、できるだけ研修に日本へお出かけをいただくということで、インドからは2，０００人ぐらいが日本の工場へいらっしゃったと思います。日本のやり方を知らない人に机の上で教えたってわからないということですね。

例えば湖西工場で研修を受けた連中が現地におりますから、湖西工場は何時に始まっておったかと聞くと、8時だった、と。

「あ、そうかね。君、寮を何時に出たんだ。湖西工場に何時に着いたんだ」というと、「7時半だ」「8時に始まるのに7時半に着いて、３０分早いけど何やっておったんだ」、「いやあ、7時３０分から１５分間は体操をやっていた」「ああ、そうか。まだ１５分あるじゃないか」「いやあ、それから今度は自分の持場へ行って、チームと打ち合わせをした」「そうか。それでどうなったんだ」「7時５５分に機械の前に行って立っていて、８時のサイレンの鳴るのを待っておって仕事をやった」。「ああ、そうか。じゃ、いま君は、何時に会社へ入ってきたんだ」と聞くと、みんな頭かいちゃって、やっぱり７時半には出てきていない。あるいは7時５５分には機械の前に立っていない。そうだろうと。「だから、日本へ行ってやっぱり日本と一緒にやらなくちゃだめじゃないか」というと、彼も「わかった」という。

そういうことで、現場へ行ってそうやってやるとよくわかる。これは事実ですね。そういう経験から、うちの場合、いままでに各国から２万人以上が研修に来ているんじゃないでしょうか。

そういうことが、現場・現物、現実でやるということにもつながってきた。だからアジアの皆さん方とおつき合いをさせていただいたということが非常に私はよかったのではないのかな、ということで、それで念願かなってインドで一番がとれたということでございます。パキスタンも現在、一番でございまして、台数は少ないのですが、やっぱり５０%を超えたシェアをとれる。そういう点で、私どものような後発のメーカーは、何か思い切ったことをやらないといけないんじゃないのかなというようなことを思っているのが状況でございます。

アジアの生産はほとんど合弁

現在、アジアでどんなふうであるかというと、ヨーロッパと北米とアジアと日本の国内あるいはその他、こういうふうにみますと、売上高で国内の売上が４０%を占めております。輸出が６０%、その中でアジアの売上が２２%占めている、ということで、非常にアジアの売上が大きい。それから、台数でいうと、アジアの台数は、オートバイ、二輪関係では９２%がアジアであり、それから四輪車も、７２%がアジアで占めている、ということでございます。この四輪車は北米はほとんどゼロに近い。

それから合弁の割合がどうであるかというのをみると、やっぱり合弁会社が圧倒的に多うございまして、海外生産の中で合弁が２４、単独が８ということで、８０%は合弁会社である。この辺もうちがなかなか独力で進出するほどの金もないというような中で合弁をやっていく。本当はこちらがイニシアチ

ブをとった単独が一番いいんでしょうけど、やっぱり我々中小企業の場合は、いい合弁相手を選んでやっていく。そして自分の資金力をカバーするというようなことが必要じゃないか。こんなことを思っております。

それと、当時のことを思い出しますと、やっぱりヨーロッパへ行くとか、アメリカへ輸出するということよりも、やっぱりアジアが、日本に一番近いという点では出やすかったということもあるのではないかなというように、私は思っております。

そんなことで、アジアを中心にやった。それと、先ほど申しあげましたように、一つは小さい車が中心でしたから、アジアが良かったと思っております。

売り上げ２兆７０００億の中小企業？

それから、僕はこれはよくいっているんですけれども、私が「スズキは中小企業だ」というと、皆さんは「２兆７０００億も売り上げておってなぜ中小企業だ」ということをおっしゃる。それは間違いなんですね。なぜ間違いかというと、私はいつも一番簡単な例で説明するんですけど、車のタイヤ４本というのは、ブリヂストンさんか横浜さんかどこかから買ってくるわけですよ。そうすると仮に１個５０００円とすると、４個つけますから２万円ですよ。これは仕入れているわけです。それに対してうちが、コンベヤのところでチョンとタイヤをつける取付工賃は１００円ですよ。そうすると、４個でタイヤが２万円。４個つけて４００円です。そうするとうちの売上高２万４００円でしょう。だけど、うちが付加価値つけたのは４００円ですよ。２万円は右から左へ行ってしまう。だから我々はちょっと言い方は悪いけど、部品メーカーさんのために働いているようなものだと言えます。

だから「売上高２万４００円」といいますけれども、私がよくいうのは「取扱高が２万４００円」で、うちの売上高は４００円だと。商社さんの取扱高と一緒なんですよ。組立産業というのはそういうふうに考えていかないといかん。だから「２兆７０００億」にしてもたかだか５０００億ぐらいの売上高ということです。まあ考え方によっては３０００億から５０００億ぐらいなんですから。

だから、部品メーカーさんは、自動車メーカーのためにコストダウンをやらされて苦しいとおっしゃるけれども、我々は部品メーカーさんがもうけるために仕事しているようなものだということ。相身互いではございませんけれども、そういう点では、取扱高なんですよ。売上高と理解したら間違いだと、こういうこと。だから、営業利益率なんかでも一番低いですわな。

そういう点で、取扱高でやるから営業利益率は低いんだけれども、売上高でやればそんなに営業利益率は低いわけではないと私は思っているわけです。そういう考え方の中で仕事をやっていくということが必要だということ、これが重要なことだと思います。

それともう一つ、私がよく言うのは、企業の発展は永久に右肩上がりなんて絶対ないということです。私どもでも鈴木式織機株式会社のときには、戦争中、軍需産業で鉄砲の玉を作ったりなんかしていたのが転換して、昭和２０年から２５年にかけては、なべ、かまをつくって糊口をしのいだという状況ですが、昭和２５年に大争議が起きまして倒産。法人名は生き残りましたけれども、倒産したということでございました。それで、昭和５０年、これも２サイクルの排ガスでほとんど倒産寸前になってしまったということです。昭和２５年から昭和５０年というと、ちょうど２５年ですね。昭和５０年から次の２５年というと昭和７５年、つまり６年前の２０００年だったわけですが、また何か危機が来るのではないかと心配だった。

するとやはり、２０００年より２年早かったわけですが、１９９８年に軽自動車の規格の改定があったんですね。あれは私どもにとっては大変な問題だったんですよ。軽自動車といえども安全性は小型車と一緒にしなさいというお役所の指示がございまして、横からぶつかったとか、前からぶつかっても、同じスピードで同じ条件でぶつけて、小型も軽自動車もいいようにということになりました。だから、軽自動車が小さいから不安だとおっしゃるけれども、それは間違いです。テストは小型も軽自動車も、前からも横からも、ぶつけたときのやつというのは同じものになったのですからね。

ただ、簡単にいうと、ドアが薄かったから厚くしないと横からぶつかったときに小型と一緒にならない。だから簡単に申しあげると、ドアの厚さを内側へ厚くするか、外側へ厚くするかと。内側へ厚くすれば２人並んだやつが窮屈になってしまう。どうしても外へしたい。外へすると、規格が大きくなる。だから規格の改定をやらないかん。

「２５年」の意味

そんなことでいろんな入り乱れがあったんですが、おかげさまで、外へ増やして、規格をその分だけ大きくしていただいたというようなことで、軽自動車のピンチを切り抜けたというふうに、私は思っております。あのときにああいうことをやらなければ今日の軽自動車が１９２万台も出るということはなかったのだろうと私は思っております。そういうことで、２５年もやってきた。

それと、企業ということで私が思ったことはどういうことかというと、うちの現在の社長は昭和４５年の入社なんです。そうすると、昭和５０年のときの経験を知っとるかというと、全然知らない。まだ係長になっていないんですから。何か上が騒いでおって、大変だ大変だと聞きましたけれども、私は何も関係なかったと。それはそうでしょう。

つまり２５年も経つとほとんど人は変わってしまうということで、変わってしまって忘れ去られる。だから、どんな有名な人でも、忘れ去られるというのは大体２５年じゃないでしょうかね。

だから、うちのいまの社員で、うちは織機でスタートしたことは、新入社員のときに研修を受けるからそのときには知るけれども、もう５年もたてば忘れちゃって、「へえー」というようなもので、織機からスタートしたなんて忘れ去られている。だから、創業者の名前なんていうのは全然知りませんわな。

つまり、企業の栄枯盛衰というのは大体２５年ぐらいずつで行くんじゃないか。GMとは８１年に提携しまして、たまたま今年が２５年ですよ（笑）。転機というのはそういうものだと私は思うんです。

私も長く社長をやった。４８歳で社長になって７０歳で、２２年間で社長をやめまして、ことしで会長を６年やっているんですかね。だから、２８年になるわけですけれども、そういう節目というのは自分で感じますね。おれも気をつけにゃいかんと。２５年になってだらだらしていちゃいかん、というようなこと。

そういうことで数えてみると、インドの場合も８２年に契約をしてことしが２４年目。転機に来ているというようなことはやっぱり考えていかなきゃいかんというわけです。

それで、第２工場をつくるについて別会社にしたんですが、いろんなことがありました。今回、一緒にしましたけれども、それにしてもやっぱり２４～２５年たっているから、もう新しい会社にした方がいいというような考え方でやったんですが、税金の問題等々、いろんな国内法の問題もございまして、やめました。一緒にはしましたけれども、工場はいまのマルチの工場と今度の新設した工場とは一切分離独立して、人事の交流は一切行わない。全く別の社風をつくれという指示をしてやらせているわけでございます。そういうことで、何を考えても、この２５年ぐらいというものは、人間も厄年というのはあるんですけれども、やっぱり企業にも厄年はあるんじゃないでしょうかね。だから、２５年ぐらいずつでだらだらしておってはいかんということなんです。

それと自動車という産業、オートバイという産業でもそうですけれども、全部国内産業じゃないんですね。世界の中での競争ということですから、隣の村の自動車メーカーが売上幾らだからいいんだという発想じゃないですね。隣の国の自動車メーカーがどうであるかということを常に注意しておかなければいかんということです。そういう点ではグローバルな考え方でやっていかなくちゃいかんということになると、もうこの最近の情勢をみても、いろんな動きがありまして、本当にこれで栄えていくということはない。ちょっと誤ったらすぐにやられてしまうという状況です。

今度調べてみたんですが、昭和４２年(１９６７年)の軽自動車の届出台数をみて驚きましたね。このときは非常に接戦だったんですけれども、富士重工さんが一番だった。次に三菱さん。ダイハツさん、それからホンダさんときて、私どもということでド

ンジリであったというような状況です。２５年とか３０年とか４０年でみるとそういうように変わってきてしまうということは、やっぱり見ていなくてはいかんということで、経営の問題というのは、我々はいつまでたっても見習わないといかんということなんです。

特に自動車産業の場合、いま申しあげたように、大きいところはGMさんにしてもトヨタさんにしても、２０兆超えていらっしゃるんですね。それに対して我々は2兆７０００億なんですね。だから、よく「アメリカがくしゃみすれば日本は風邪を引く」と言われておりましたけれども、日本の大手さんがくしゃみすれば、こっちは急性肺炎で死んでしまうというぐらいの差があるということですから、油断も、一刻の休まる暇もないというようなのが、我々の現状だろうというように覚悟いたしているわけでございます。

一生引退しない！？

私はことし７６歳になりましたけれども、緊張感があるから体力がもつんじゃないでしょうかね。引退してしまったら、水ばな垂らして、不精髭生やして、好々爺になってしまうんじゃないかと思うんです。そういう点で、人間というのは、緊張体の中にあるということが生きがいにもなるし、健康でもあるということです。私の同僚がだんだんぼけに入り始めましたけれども、殆どが引退した人なんですね。現役でやっている人は、例え小売屋でも、何でもいいんです。自治会の会長やっておってもいいんですが、何でもいいから緊張しておる人はやっぱり違う。というようなことでございますから、やっぱり人間、緊張体系を保つということ、一生、私は引退なんて全然考えていませんよ。（笑）

それはどういうことかというと、人間としては、働き続けるということが一番いいことじゃないのかな、ということです。会社の引退は別の話ですよ。社会から引退することは考えていないという意味ですから（笑）。毎朝起きてヒゲ剃って、背広着て、ネクタイを絞めるから健康である、というふうに思っております。

というわけで、現場に行くということは非常に楽しいですね。私はどこへ行っても物を見ていくんですけれども、そういう点ではどこへ行っても楽しい。ああ、ここ、こういうふうに直せばもっと電気は節約できるなとか、天井を低くすればエアコンは少なくて済むなとか･･･。いま静岡空港も作ろうとやっているんですけれども、セントレア(中部国際空港)のような立派な玄関口としての空港と違って、静岡のようなローカル空港はプレハブでいいんじゃないかと、私は思っているんですよ（笑）。

笑われますけどね、よく考えてくださいよ。人間、空港にはどれだけ滞在されますか？飛行機に乗っていくだけですから、１時間ですよ。１時間なら雨風しのげばいいんじゃないですか？それをどこかの空港みたいに、えらい大きなもの、立派なものをつくると赤字で苦しむ、というようなことになるということですね。東京、大阪、名古屋というような空港は別にいたしまして、地方空港なんていうのはプレハブで十分なんですね。

浜松で行政改革をやっているときに、みんなが、政令都市になるから２０階建てぐらいの市庁舎つくったらどうか、という話があった。で、私は「トヨタさん行ってみてこい」といったんです。日本で一番もうけていらっしゃるトヨタさんの本社は４０年位前の数階建ての建物ですよと。だから日本で一番もうける会社は事務所なんていうのは雨風しのげれば十分だと。特にメーカーというのは、機械がぬれては困るけれども、伝票の１～２枚ぬれたって大勢に影響ないんですね（笑）。そういう発想だから、工場を重要視せんといかんと言っているわけです。

トヨタさんのすばらしさはそういう点ですね。数階建ての古い建物にいままでいらっしゃったんですよ。それに比べると市庁舎なんて、人の税金だと思って勝手なことやって、冷暖房完備で座っておるという発想でしょ？もうその辺がいかんですわな。そんなことというと怒られちゃうから、このあたりで終わりますけれども･･･。

そんなことで、一生懸命、とにかく常に前向きに、一つでも追い抜いて頑張ろうというような考え方でやっておるわけでございます。まあ、GMとのいろいろな問題もございますけれども、これはまた２５年転機というふうに理解すれば、やり方によっては

次の飛躍にも置きかえられると、私はそんなふうに思っているところでございます。

質　疑　応　答

竹内幸史（朝日新聞）インドの地場メーカー、特にタタ自動車という財閥系の会社が大変力をつけてきておりまして、現在考えているのが、向こうの言葉でいいますと、“ワンラックカー”といいますけれども、３０万円の新車といいますか、特にオートバイとスズキマルチの間の値段をねらって出してくるということで、大分物議を醸しています。

インドはＩＴ産業はＯＫだけれども、製造業はまだまだだめだといわれていたわけですが、タタの戦略などをみると、インド国内のみならず、中央アジアとかアフリカ、さらに後発途上国の市場にどんどん出していこうというようなねらいもあるようなんですが、会長の目から見て、インドの車産業、製造業の技術がどの程度力をつけていて、インド企業自体がこれから世界に伸びていくのだろうか、そのあたりを１つお聞きしたいと思います。

もう一点、パキスタンについて触れられましたが、あの国も、インドに続けとばかり、中間層が育っていくんでしょうか？

インド、パキスタンの自動車産業

鈴木　いまの第１のタタ財閥の動きでございますけれども、スズキの一番安い車よりももっと安い３０万という、どちらかというとオートバイと自動車との中間的な車というようなことを考えていらっしゃるようでございます。一番問題は、安全ということと環境問題、この２つの立場からいま規制を、ヨーロッパの環境の問題、排気ガスの問題はユーロ４をインドでやっております。いまうちでもユーロ２とかユーロ３の車はあるんですけれども、全部それをユーロ４に置きかえていく。やがてユーロ５になるのではないか。そういうことで環境問題からしますと、そういう点をおろそかにするということはまずできない。これが一つ。

もう一つは、安全対策ということから、いまでもフィリピン、インドネシアなんかでも、あるいはインドでもありますけれども、「オートバイのタクシー」ですね。後ろ三輪車にして乗っけるという。ああいうものが、だんだん大都市を中心にして規制が入ってきております。そういう点で、安全ということから考えても、僕は、そういう車をやるということは、物づくりのうえで「作れる」ということと、安全、公害ということから、そういうものまで克服して作るということになれば、それは３０万ではできない。そうなると、何か特例をつくるということになるのかもしれない。しかし世界的な傾向として、そういう特例を認めるような時代ではなくなってきたんではないかなと、そんなふうに思っています。

したがいまして、いろいろ言われておりますけれども、一切目もくれないでユーロ４、ユーロ５の排ガス対策で、安全もやって、きちんとした車づくりという王道を行こうという考え方を現時点では持っています。絶対やりませんとはいいません、やればやりますけれども、いまのところはそういう考え方で王道を行きたい、こう思っております。

それから、じゃタタという財閥がどうかということになりますと、これは巨大な財閥でございますから、この実力を侮るわけにはいかない。ある面においては、インドのＧＭになりかねない、ということでございますから、これはよっぽど注意をして戦っていく必要があると思っております。

それから、パキスタンですが、私どもはパキスタンはインドよりも先に出ました。実は、軍事政権であったハク大統領の時代に出まして、いま、ムシャラフさんですね。途中にブットさんとシャリフさんが入ったんですが、軍事政権ではありますけれども教育は非常に熱心だと。それから産業の発展ということも非常に熱心でいらっしゃるということ。

それから「けれん味がない」という言い方をどう受け取っていただけるかは別として、大変な平和な国になりつつあるというようなことが言えるのではありませんか？パキスタンの人口はもう１億超えたんじゃないですかね。私どもが行ったときが６０００万程度でしたから、大変な勢いで人口がふえています。インドとの緊張関係の中で、私はすばらしい国になるんじゃないだろうかと、こんなふうに思っております。そういう点では、これから広く育って

いく。

ただ、インドにしても、パキスタンにしても、イギリスとの関係が深うございますから、優秀な人がロンドンへ行ってしまうという傾向の中で、日本のよき理解者をふやすためには、やっぱり基金をつくって、パキスタンの青年を、東南アジアの青年という意味も含めまして、日本の大学へ来てもらって、日本のファンをつくるというような長期的な友好親善をやっていくべきじゃないかと思うんですよ。お能とか三味線とかいう日本の文化の紹介もいいんでしょうけれども、長期的に物を考えて、優秀な学生に日本の大学に来てもらうというようなことも必要じゃないかな、と思いますね。幸い、日本の大学では非常に研究開発が盛んですから。

松永太（東京新聞ＯＢ）２年ほど前に、高知から松山にかけてレンタカーで走ったことがあったのですが、地方ではほとんどが軽自動車ですね。特に、どこへ行っても「スズキ」の看板が出ている販売店とか修理工場があったわけですが、あの辺は特別に重点地区にされているんでしょうか。それともほかでも同様のケースで、ある程度シェアを獲得しておられるのかどうか。

「スズキ」の看板が目立つ理由

鈴木　軽自動車の市場は、西に厚く東に薄いという状況でございまして、九州各県、四国４県、それに島根、鳥取、山口、岡山･･･これだけは軽自動車の全体の自動車に占める割合が約５割になっているんですよ。それがだんだん東へ来ると、大阪は割に多いんですが、東京なんかは非常に低くて、１５～１６%、北海道などは、５年～１０年ぐらい前までは１２%ぐらいだったんですが、いま２０%か２５%になりました。だから、いまお話がありました、愛媛とか高知とか松山とかというところは、非常に軽自動車のシェアが高いということでございます。

なぜこんなにやったかというと、きょうも北海道の池田町かどこかの第三セクターの鉄道がなくなるということをいっていましたけれども、いま申しあげたような九州の関係は、地方の交通機関がどんどん撤退していってしまった。だから、山の中の人というのはどういうふうであるかというと、お父さんが小型車で通勤に行ってしまうと、家に残るのは、おじいちゃんおばあちゃんと自分たちの子供だ。そうすると、どこへ行くにも公共交通機関がありませんから、どうしても１台必要だ。そこで軽を使われるということになると、一家に２台、小型がお父さんの通勤用１台で近回りに軽が１台というと、シェアは５０%になってしまいますよ。だからそういう点でやっているということですから、いまの地域は非常に軽自動車が多いということ。これが一つ。

それから、スズキの看板が多いというご指摘をいただきましたが、看板は徹底的に立てていった。看板にこだわったのは、他社さんと違って、私どもは業者販売、よくいう“業販”というやり方で商売している。その町のモーターさんに車を売ってもらっているということで、私どもが直接売っているのは全体の２５%ぐらいで、７５%は町の販売店さんに売ってもらっている。これがうちの販売網の特徴なんです。あるいは「特徴」というよりも、力がないから他人に依存しているということですわ。他人に依存している方々にお願いするには、まあ帰属意識を持っていただくという点でスズキの看板を掲げさせていただくとか、店の内装とか外装をお手伝いしてスズキのフォームに統一をするとか、こういうことをいち早くやったものですから、うちが非常に看板も店構えも多くなった。最近はよその方々も業者販売がありますから、大分掲げられましたけれども･･･。

軽自動車の税制は「優遇」ではない！

それからいま、「小型」と「軽」というように申しあげましたが、よくいわれる、軽が税金が安くて小型の税金高いから、軽は優遇税制じゃないかということ。これは間違いなんですよ。全く間違いですよ。それは、僕、いつもいっているんです。ご婦人が１００万円のダイアモンドを買うと、５万円足せば１０５万円で１００万円のダイアモンド買えるわけでしょう。１００万円の自動車を買ったらどうなりますか。何とか税、何とか税、何とか税がついて１５０万ぐらいになるでしょう。これ不平等なんですよ。だけども、軽が１５０万にならないで１２０万ぐらいで済んでいる。ということだから「優遇だ」という

けれども、そうじゃない。ダイアモンドからみたら全然優遇じゃないでしょう（笑）。ね？

国際比較の話もしておきます。消費税を１５%に上げるとかという話がありますね。それ一元化したんならいいですよ。だけど消費税を１５%に上げて、今の税金残していたらどうなるかといったら、もうすごいことになる。だから、一般の車が国際基準、国際水準からして高くなり過ぎているんです。それは何かというと、ダイアモンドもぜいたく品、自動車もぜいたく品ということで、物品税をかけておる。それをダイアモンドは外しちゃったけれども、自動車は何にもよう外さなかった。税制というのは一度できるとなくなりませんね、絶対。全部生き残ってしまう。だから、そういう点で、軽自動車が優遇だというのは全然違うんですよ、それは。だから、国際基準で物を考えなければいけない、いまの時代。そういうことでやると、高過ぎるんです。だから、下げろという発想を持たなければいけない。ダイアモンドと一緒にしてくれ（笑）ということにしないとだめなんですよ、これは。

まあそういうことでございまして、九州、四国、本州の向こうは、公共交通機関がなくなったということ。それからもう一つは、あまり大きな声ではいえませんけれども、県民所得が低い県ほど軽自動車が多いということも事実なんです。だから、経済学者の先生方にいわせると、軽自動車の税制優遇ではないと。これは経済政策として論議しなければいかん、というようなことをいう。

それからもう一つ、４７都道府県の県庁所在地の１世帯当たりのガソリンの購入量をみると、東京に対して島根県が４倍なんですよ。東京の人は電車とバスでやっとるから、ガソリンなんか買ってないんですよ。ガソリンを買ってないということは、税金を納めてないということですよ。島根や鳥取の人は何倍もガソリンを使っているというのは、物すごい税金を納めているということです。そうすると、県民所得の少ないところがガソリンの税金を余計払って、東京、大阪、名古屋のような都会の人が税金が少ないというのは、これ、不平等です。だから、やっぱり経済学者のいうように、経済政策として論じていかないといけないんじゃないかと、僕はこういうことを思っているんですよ。ただ、そうはいうけれど、業界では我々は小さい方ですから、あんまり大きな声でいえないものだから、きょうここで訴えておきたいと思います。（笑）

山田厚史（朝日新聞）鈴木さんはいつもお話がおもしろくて、経営の勘もよろしいし、最近は非常にスズキというものの実績が評価され、大変な会社だというふうに世の中でいわれるようになりました。これもまさに鈴木さんの経営力だと思うんですけれども、山が高いとその後の谷が低いというのが、栄枯盛衰、先ほどいわれたと思うんですけれども、もう３０年近くもトップをなさっているということになると、そろそろ引き際を考えなきゃならないと思うんです。その辺はまじめにお考えになっているのか。確かに毎日背広を着て、緊張を持った生活というのはよろしいと思うんですけれども、果たしてそれが企業全体にとってよいことなのかどうかということと、そして今度、二十何年もトップをやっていたら、やめて、会社以外、世間に出るといっても、世間にいきなりで大丈夫なのかなと、こう思うんですが、その辺はどんなふうにお考えになっているのか、嫌な話をちょっと聞かせてください。

私が変わればスズキもかわる…

鈴木　私個人にとっては、いまの、ずうっと背広を着て、緊張感を持っているのは幸せなことだということなんですよ。私個人の幸せが会社の幸せになるか、日本の幸せになるかというと、これは別問題です。確かにおっしゃるとおりですね。だから、そういう点で、やっぱり人間というのは有限でございますから、おれがおれがといっていつまでもやっているということはいいことではない。これははっきりしたことだと思いますね。まあしかし、小泉さんのように、５年でやめるのがいいのかどうかは別問題といたしまして、そういう点で、私どももうぼちぼち改革をしなくちゃいかんということを考えております。私が会長になりましてから、社長の交代が２人目になりました。私が社長のときに、会長が３人かわったということ。これ、大体私の同年輩がなったということでございます。今の社長が１４歳か

１５歳若いということで、初めて私と１４歳か１５歳違う社長が誕生した。

ことし、もう新聞に発表させていただきましたけれども、執行役員制度をとりました。僕は「執行(しっこう)」という言葉は非常に好みません。執行というのはいかんですよね、あれね。「死刑執行」とか差し押さえのときの「執行吏」とか･･･(笑)。日本ではそれしか執行ということを使ってないですよね。だから、うちはそういう言葉を使いませんでしたけれども、そういう制度で、いままでの３０名であった役員を１４名にしまして、あと、執行役的なものを２０人ぐらいにしてやったわけです。最年少は別としても、大体５１～５２の連中が執行役員に入ってくるようになりましたから、外観はともかく、中は徐々に交代期に入ってきているなということをご理解いただく必要があるんじゃないか。

それからもう一つ、いままでは技術の本部長とか、国内の営業本部長とか、海外の営業本部長というふうに、縦割りでやっておりましたけれども、今度の組織の変更で、技術の担当は主務担当が技術で、副担当に購買と生産を兼ねさせました。購買の主務担当は設計と生産とやらせる。生産はというと、横断的に、複数の担当をさせまして、技術部門の商品企画は、国内の営業の副担当、海外の営業副担当に持っていく。こういうふうにしまして、幅広く職務を担当するような形で、どうも私ども縦割りで来ましたから、みんながちょっとセクショナリズムになりがちだ。それから自分の仕事以外知らなくなっている。こういう問題がありました。今度は幅広く、大体主務担当が１４名の役員なんですが、３つから５つ兼ねてみる。こういうことをやりまして、大体これをやればみんなが経営者の資質があるかないかというのを判断できるのではないか。自分の仕事だけじゃなしに、バランスよくほかもみていくというようなことでやっていくということで、徐々にではあるけれどもそういう体制になってきている。

こういうことでございまして、やっぱりスズキも変わらなければならないということですね。だから、スズキが変わるのは、やっぱり私が変わるという、変わるというのは交代するという意味じゃなしに、変化するという意味でございまして(笑)それでいかないかんだろうと思っております。よく肝に銘じて……(笑)

阿部和義（朝日新聞ＯＢ）一つはGMのことなんですけれども、２５年間、スズキさんはGMとおつき合いになった。トヨタ以上にスズキさんはつき合ったと思うんですけれども、どうしてこういうふうに、おかしくなっちゃったんですかね？それから今度、１７％自分で買いましたね。あれをどうするんですか。当然負担もあるわけだし、それをどうするのか？

鈴木　大変微妙な話でございまして･･･。先ほど申しあげたように、企業というのは２５年というのは、正しいと思っているんですよ。２５年。私はそれを肝に銘じているんです。どこの会社でもそうじゃないでしょうかね。ちょっとよそさんのことをいっては恐縮ですけれども、浜松におりまして、浜松はヤマハさんもありますし、ヤマハ発動機さんもあります。あるいはホンダさんも発祥の地ということでありますし、あるいは浜松ホトニクスさんなんかもあるという中で、うかうかしておれんよ、というようなことを思っております。

GMさんがああいうようになられたということは、見方によってはなるべくしてなったということもできるでしょう。それから医療、年金の問題は、日本は企業じゃなしに国家がやっている。アメリカの場合は企業がやっている。この違いが一つはある。それにしても、ちょっと額が多過ぎるということは、やっぱり業績のいいときにＵＡWに譲り過ぎたということが結果としてあったんじゃないだろうかという気はいたします。そういう点は我々の組合との賃金交渉も、ボーナスで解決するという方向に今後持っていかないと、やっぱりこちらも２５年たったときにそういう問題があるんじゃないか、というようなことです。

それから、やっぱり売上高は、取扱高であって売上高ではない。この辺は肝に銘じて従業員に徹底をさせておくという必要もあるんじゃないかなというように思います。それで、人間というのは、やっぱりちょっといいとその気になってしまいます。そういう点ではGMさんがどういう理由であったかとい

うことは別問題として、お互いに２５年、気をつけないかんよということでしょうね。

ただし、私は１９７８年に社長になりまして、７９年にアルトを初めて出して、あれが爆発的に売れたということで、うちも四輪に本格的に進出したんですが、７９年に出して、８１年にGMさんと提携した。わずか２年で提携したんです。これが非常に大きな転機になった。私がいまでも感謝しているのは、うちが自動車メーカーとしてここまで来れた背景には、GMの指導、協力が絶対欠かせなかったということです。それは、他の大手さんと違いまして、私ども、いま申しあげた、７９年に初めて量産を始めたところの２年後ですから、車のつくり方、実験のやり方、テストのやり方、デザインのやり方、もうあらゆる生産技術を含めまして、GMさんに大変教えていただいたということ。それもうちの社員が、GMに追いつけ追い越せと。売上高とかなんとかは別として、そういう技術力で追いつけ追い越そうというような気持ちでやってくれた結果で、先生もよかったし、生徒もよかったという点で、うちの今日があると思っております。きのうもアジアパシフィックの社長が来まして、プロジェクトの打ち合わせをやったんですけれども、これからもそういう点で技術協力、あるいはギブ・アンド・テイクでやっていく必要があるのではないのかなと思っております。

それから、また話が横道へそれますけれども、いま、１７%のお話がございましたが、うちにとって２２００億ですよ。「そんな金、おまえのところによくあったねえ」といわれるんですけれども、１月にどうもきな臭くなりましたから、経理部長を呼んで聞いたら、「２５００～２６００億あります」ということで、「２月末、どれくらいになるんだ」といったら２８００億ぐらいになるというから、ああ、そうかといって、大体の方向を、僕の腹を決めたんです。そういうことと「２５年説」を考えると、これからの企業提携というのは、５１%ならいいんですよ。子会社ですから。面倒みてもらえるから、自分のところがおかしくなってもみてもらえるからいい。５１%か、そうでなかったら、やっぱり５%ぐらいでお互いが秘密を保持しながら提携していくということの方がいいんじゃないかということを思いましたね。３年前にうちへ言われたら、とてもそんな金はなかったですよ。非常にラッキーだったのは、３年前ではなくて今年だったってことです。だから、悪くなったから買ってくれんか、頼むわって。そうすると、うちより相手の方が悪いということですからね（笑）。ああ、それなのに、「おまえのところは所帯大きいんだから、それくらい持っておってくれよ」といっても、「おれのところ、いま大変なんだよ」とおっしゃられれば、先生が頼むといわれるのに生徒が断るわけにいかない。ということからしますと、あんまり多く持つということは、お互いに２５年ぐらいたつと、引き取れといわれても取れないという点では、まあ５%くらいが一番いいところじゃないんですか。

いま、１７%、どうするんだというお話がありましたけれども、まだ引き取ったのが3月７日で、１カ月ちょっとしかたっておりませんから、ただ驚いているだけで、どうしようかというところまでまだ頭が回っていないということで（笑）そのうちに考えていきたいと、こう思っておりますからご了解ください。

村野賢哉（ＮＨＫＯＢ）自動車の技術開発は、今後どんな方向を目指していらっしゃるのか、特にエネルギー関係がいろんな面で逼迫してまいりますので･･･。

エネルギーの今後

鈴木　これからの自動車がどういう姿になるかということについては、正直いって私、皆目わかりません。ということはどういうことかというと、物すごい変化が激しいということじゃないでしょうかね。だから、ハイブリッドの問題にしても、燃料電池の問題にしても、あるいは自動運転の問題にしても、いまの話をずうっと聞いていると、自動車って、運転しなくてもよくなるのかな、と。まさにみずから動くものになって、人間が動かさなくてもよくなるのではないのかなと、こんな気がします。

それと同じように、エネルギーの問題というのは、とりあえずガソリンよりもディーゼルエンジンの方がエネルギーとしては効率がいいということですか

ら、インドや中国で十何億の国民が自動車を使い始めたとすると、日本に果たしてガソリンは入ってくるのかどうかと。皆さん中国かインドでお使いになったガソリンの残りの重油がこっちへ入ってくるようになるのではないのかな、というように思っているんですけれども、それはともかくといたしまして、今の状況の中ではガソリンよりディーゼルということになるんじゃないのかなという気はしますね。

で、その次はどうなるのかということですが、今日タクシーに乗りましたら、ハイブリッドでしてね、それで運転手さんと話しておったらリッター１５キロだという話ですね。どういうものであるか、私は知りませんけれども、１５００ccで実走行１５キロだといっていらっしゃいました。途中で一たん停止したらもう、「これでエンジンも動いてないし、モーターも動いてないんですよ」というお話だったものですから、それで１５キロということになると、ほんとにいまのハイブリッドが省エネになるのかどうかという問題、コストの問題ですね。

とにかく「変わりますよ」ということだけは言える。何に変わるかわからんけど、どんどん変わっていくんじゃないですかと。これだけはエネルギーについても自動車そのものについてもいえるのではないかということです。まあ私が生きとるうちは、せいぜいディーゼルとハイブリッドぐらいで終わってしまうんじゃないのかな、そんな気がしております。

播摩卓士（ＴＢＳ）日本の「ものづくり」という観点でお伺いしたいんですけれども、この失われた１０年とか１５年の間に、日本の製造業をめぐる考え方というのも随分振れまして、調子が悪いときには日本では物なんかつくっていてもだめだというような悲観論が広がった。いま、景気もよくなってきて、メイド・イン・ジャパンだと、胸を張っていう方もふえてきますけれども、３０年にわたって製造業のトップを務めてこられて、日本のものづくりの強さの秘密とか、あるいは今後の可能性について伺えればと思いますが。

油の焼ける匂いがたまらない！

鈴木　一つは、率直に申しあげて、現業職の皆さん方のレベルが、世界の現業職の方々に比べて、数段というか、格段にレベルが高いということですね。例えば、いまフィアットとディーゼルエンジンをインドでやっているんですけれども、その取扱説明書をみると、極端な言い方をすると「右手を出しなさい」「左手を出してここを持ちなさい」「こういうふうにつけなさい」と、これぐらいの指図書ができている状況ですね。日本の技能職というのは物すごくレベルが高いですから、そんな指導をしなくてもできてしまう。そういう点で、僕は日本のものづくりのレベルの高さというのは、実は現業職のレベルの高さだということだと思っている。日本の高校卒業した人というのは、すばらしい技術職として、大学を出られた方よりもよほどすぐれた技能を持っていらっしゃる人が現業職にいらっしゃる。これが一番強いと思いますね。

それから２番目は、私はよく言うんですけれども、香水の匂いをかいで喜ぶというのは色香に迷うときだということですよ。物づくりのトップというのは、あの油が機械で焼けて匂いを発する、あの油の焼けた匂いを、「ああ、おれのふるさとの香りだ、あの匂いがたまらないよ、やっぱりあの匂いをかぐと、現場へ行きたいよ」というような感覚をトップが持ち続けている限り大丈夫じゃないかなどと考えているんです。

それが証拠に、失われた１０年というか、バブルの最中に、ものづくりのメーカーでバブルに踊らされたのは、パーセンテージとしては極めて低かったんじゃないか。ゴルフ場をつくってもうけたとか、おかしくなったというような会社もありましたけれども、ものづくりのメーカーというか、ものづくりのトップというのは、愚直に、わき目もふらずに、ものをつくることに専念したということ。この精神を失わない限り、いいんじゃないか。

そういう点では、この間、金もうけなさった方々が、やっぱり粉飾だとかなんとかで引っ張られたということは、私は非常によかったんではないかと･･･（笑）日本人がみんなあんな発想になったらだめだということですね。

文責：編集部